

Martina Scheinecker im Gespräch mit Alexandra Dietmair und Michael Mehnert

## Agile Mindset bei BSH Hausgeräte GmbH Österreich

Erschienen in Trigon Themen 01/2018

*BSH Hausgeräte GmbH mit den Marken Bosch, Neff, Constructa, Gaggenau und Siemens entwickelt seine Unternehmenskultur in Richtung eines agilen Unternehmens. Das Kompetenzmodell "Agile Mindset" ist ein wichtiger Baustein auf diesem Weg.*

Alexandra Dietmair (CFO) und Michael Mehnert (CEO) sind die beiden Geschäftsführer der BSH Hausgeräte GmbH in Österreich. Der BSH Hausgeräte Konzern ist ein internationaler Hausgerätehersteller, welcher in Österreich die Marken Constructa, Bosch Hausgeräte, Gaggenau, Neff und Siemens Hausgeräte anbietet. In seiner mehr als 50-jährigen Unternehmensgeschichte hat sich der Konzern vom deutschen Exporteur zum zweitgrößten Hausgerätehersteller der Welt entwickelt. Das Unternehmen hat Produktions- und Vertriebsstandorte in rund 50 Ländern weltweit mit ca. 58.000 MitarbeiterInnen, davon am österreichischen Standort ca. 300. Trigon begleitet das Unternehmen bei der Durchführung eines Talent Management Programmes.

BSH hat Agile Mindset in Form eines Kompetenzmodelles beschrieben. Das Unternehmen versteht darunter, sich schnell und flexibel an neue und komplexe Situationen anzupassen, Veränderungen voranzutreiben und mitzugestalten. Diese Fähigkeit wird durch mehrere Kompetenzen beschrieben, die vier Kerndimensionen zugeordnet sind: Business Excellence stärken, Zukunft gestalten, Zusammenarbeit fördern und Authentizität vorleben.

**Trigon Themen:** *Wie wurde das neue Kompetenzmodell "Agile Mindset" bei der BSH Hausgeräte Gruppe eingeführt?*

**BSH:** Das neue Kompetenzmodell ist im Rahmen der Neugestaltung des Unternehmensleitbildes entstanden. Im Zentrum steht das Leitmotiv der BSH: Wir wollen die Lebensqualität der Menschen verbessern. Diesen Anspruch bei der Entwicklung neuer Produkte zu realisieren hat Tradition bei der BSH. Da wir bereits heute erleben, wie sich der Alltag – dank der ständig wachsenden Auswahl digitaler Lösungen – rasant verändert, sucht BSH auch mit Blick in die Zukunft nach neuen Möglichkeiten, den Alltag zu erleichtern. Agile Mindset-Modelle sollen diesen Prozess weiter fördern. Ziel ist ein Umfeld zu schaffen, in welchem unter anderem die Selbstverantwortung, die Kreativität, die Eigenmotivation der Mitarbeiter verstärkt wird. Ideen und neue Denkprozesse sollen gefördert und die innovative Geschwindigkeit damit erhöht werden.

**TT:** *Welche begleitenden Maßnahmen gab und gibt es dazu?*

**BSH:** Wir haben mit bereichsübergreifenden Projektgruppen bis in das mittlere Management, einer Neuausrichtung des Trainingsangebots für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einer, in einigen Bereichen bewusst abgeflachten Organisationsstruktur, den Veränderungsprozess in Österreich in Richtung Agilität initialisiert.

**TT:** *Was sehen Sie als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine Kultur-Entwicklung Richtung Agilität? Was würden Sie Geschäftsführern anderer Unternehmen empfehlen, die diesen Weg gehen wollen?*

**BSH:** Das Wort Kultur gibt eine langfristige Ausrichtung vor. Die Unternehmenskultur zu verändern bedeutet also, einen mehrjährigen Prozess zu gestalten und zu begleiten. Interdisziplinäre, bereichsübergreifende Projektgruppen, welche sich mit der Frage Was erwartet der Endkunde von uns auseinandersetzen, sind ein Weg, den die BSH hierfür geht. Entscheidend ist, dass im Projektteam neue Denkprozesse den Raum erhalten, sich zu entfalten. Ergänzend dazu wird in der BSH dem Vorleben des Agile Mindsets durch die Führungskräfte ein besonderes Augenmerk zugeschrieben. Ein authentischer Führungsstil und das Fördern von Eigenverantwortung sind hier Schlüsselfaktoren.

**TT:** *Durch die Entwicklungsangebote im Rahmen des Talent Management Programmes werden Impulse zur Stärkung des Agile Mindset gegeben - durch Projektarbeiten, Trainings, Development Centers und individuelle Entwicklungsmaßnahmen. Welche Rolle kommt den "Talents" Ihres Unternehmens dabei zu, die Kultur der Agilität wirksam werden zu lassen?*

**BSH:** Die Talents sind Multiplikatoren des Agile Mindsets. Das Team arbeitet bereichsübergreifend und interdisziplinär an Projekten, die die Unternehmenskultur in Österreich nachhaltig gestalten. In praxisbezogenen Trainings, welche stets am Kompetenzmodell der BSH ausgerichtet sind, werden die individuellen Kompetenzen weiter geschärft. Das mit dem Talent Programm erschaffene Netzwerk wird auch auf das tägliche Business übertragen und fördert damit den kreativen Austausch zwischen den Bereichen.

**TT:** *Was begeistert Sie an diesem Konzept? Worin sehen Sie echte Chancen für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens?*

**BSH:** Agile zu sein bedeutet, sich Neuem gegenüber zu öffnen. Für unsere Unternehmenskultur heißt dies, neue Denkmuster zulassen. Wir haben uns bei der BSH dazu entschieden, Inspiration bei StartUps zu gewinnen. Die klassische Unternehmensstruktur zu beschleunigen, ist eines der damit verbundenen Ziele und auch eine Herausforderung. Den Mut aufzubringen, grundlegende Veränderung für einen einzelnen Bereich durchzuführen, die dafür nötigen Schritte konsequent umzusetzen und schließlich aus den Erfahrungen zu lernen – dies ist für uns die große Chance und Stärke eines Unternehmens mit Agile Mindset.

**TT:** *Danke für das Gespräch!*